

УДК 334.02

**Т. Е. Дрок**

**РАЗРАБОТКА И РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ  
СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

62

*Представлен пример разработки системы сбалансированных показателей для торговой компании Калининградской области. Обобщенный вариант ее построения предполагает выполнение пяти этапов: анализ хозяйственной деятельности, исследование зависимостей между показателями, построение диаграммы стратегической карты, определение целей и мероприятий по их достижению, оценка эффективности предлагаемых к реализации мероприятий.*

*This article presents a case of developing a balanced performance scorecard for a Kaliningrad trading company. A general solution includes five stages: analysing economic performance, studying dependencies between performance indicators, building strategic map charts, identifying goals and planning relevant measures, and assessing the efficiency of such measures.*

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, торговая компания, этапы построения, цели, перспективы, ключевые показатели, результаты апробации.

**Key words:** balanced scorecard, trading company, development stages, goals, prospects, key performance indicators, testing results.

Сбалансированную систему показателей (*Balanced Scorecard, BSC*) сложно назвать новой технологией управления, она была разработана в начале 1990-х гг. профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и президентом консалтинговой фирмы «Renaissance Solutions» Дэвидом Нортоном [1, с. 78]. Сбалансированная система показателей – это поэтапное доведение до сотрудников компании стратегических целей с последующим контролем их достижения посредством ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicator, KPI*), предложенных Питером Ф. Друкером в 1950-х гг. KPI выступают измерителем достижимости целей компании в целом, отдельного подразделения или конкретного работника. Разработка сбалансированной системы показателей подробно рассмотрена в трудах сотрудников известной немецкой консалтинговой компании «Horvath & Partners» [2], а лучшие примеры эффективного ее применения представлены в книге М. Горского и А. Гершун [3].

В рамках данного исследования на основе существующих методологических подходов разработана система сбалансированных показателей



для одной из торговых компаний региона, специализирующейся на продажах потребительской электроники, и представлены основные результаты ее апробации. Обобщенный вариант ее построения предполагает прохождение пяти этапов, которые и будут рассмотрены ниже.

*Первый этап.* По результатам комплексного анализа деятельности изучаемой торговой компании, проведенных опросов руководителей подразделений и полученных экспертных оценок определена генеральная стратегическая цель торговой компании – «Укрепление позиции на рынке за счет повышения конкурентоспособности» (основной показатель – «рыночная доля компании»), а также представлена система локальных целей с соответствующими показателями по четырем перспективам. Рассматриваемые показатели представлены в динамике с целью последующей оценки взаимосвязей между ними (табл. 1).

*Второй этап.* Исследование зависимостей между основными показателями с применением пакета прикладных программ *MathCAD*. По перспективе «Финансы» продемонстрируем порядок анализа зависимости прибыли от продаж торговой компании ( $Y$ ) от прибыли от продаж новых товаров ( $X$ ) в период с 2011 по 2015 г. Построим точки  $(x_i, y_i)$  в системе координат  $XOY$  (рис. 1).

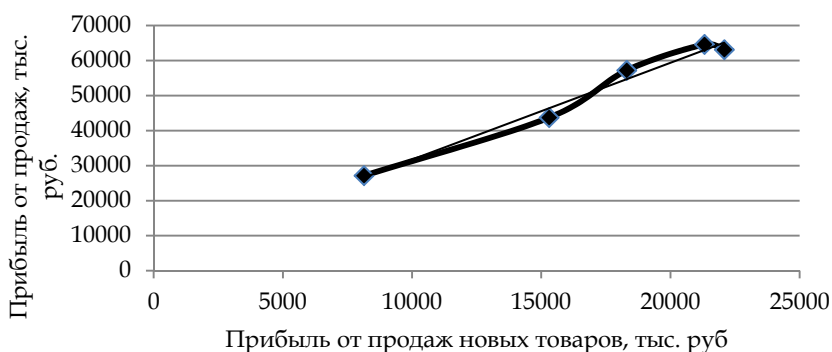


Рис. 1. Зависимость прибыли от продаж компании от прибыли от продаж новых товаров

Точки расположены вблизи некоторой прямой, поэтому для характеристики указанной зависимости используем линейное уравнение регрессии, параметры которого найдем при помощи встроенных команд:

$$y = ax + b = 2,7603x + 44144,4.$$

Полученные значения коэффициентов регрессии отражают прямую зависимость между рассматриваемыми показателями прибыли. При этом значение коэффициента чистой регрессии  $b$  показывает, что прибыль от продаж в среднем увеличится на 2,7603 тыс. руб. при увеличении прибыли от продаж новой продукции на 1 тыс. руб. Значение коэффициента  $a$  характеризует средний уровень прибыли от продаж, не зависящий от прибыли от продаж новых товаров.

## Система сбалансированных показателей торговой компании

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Исследуемый период						Индекс темпа роста в сравнении с предыдущим периодом				
			2011	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015		
1. Финансы	Увеличение объемов продаж	Объем продаж, тыс. руб.	104561	153692	168681	398094	403371	1,47	1,10	2,36	1,01		
	Рост прибыли	Выручка от продаж новых товаров, тыс. руб.	31368	49181	55664	139332	141179	1,57	1,13	2,50	1,01		
		Прибыль от продаж, тыс. руб.	27130	57210	64604	63102	43726	2,11	1,13	0,98	0,69		
	Улучшение соотношения прибыли и затрат	Прибыль от продаж новых товаров, тыс. руб.	8139	18307	21319	22085	15304	2,25	1,16	1,04	0,69		
2. Клиенты	Сохранение и увеличение клиентской базы	Прибыль на одного работника, тыс. руб./чел.	502.4	953.5	978.8	742.3	496.8	1,90	1,03	0,76	0,67		
		Рентабельность продаж, %	26	37	38	16	10	1,42	1,03	0,42	0,63		
	Повышение удовлетворенности клиентов	Количество потребителей, чел.	32000	40000	44000	64000	68000	1,25	1,10	1,45	1,06		
		Количество клиентов в расчете на 1 работника, чел.	593	667	667	753	773	1,12	1,00	1,13	1,03		
		Доля рынка, %	8	10	11	16	17	1,25	1,10	1,45	1,06		
		Индекс удовлетворенности потребителей, %	92	90	90	87	86	0,98	1,00	0,97	0,99		
	Расходы на маркетинг	500	600	650	900	950	1,20	1,08	1,38	1,06			

3. Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение заказов	Периодичность поставок, недели	3	3	3	2	2	2	1,00	1,00	0,67	1,00
	Повышение качества работ	Производительность труда, тыс. руб.	1936	2561	2555	4683	4584	1,32	1,00	1,83	0,98	
	Оптимизация административно-управленческих расходов	Удельный вес административно-управленческих расходов в общем объеме выручки, %	19	32	33	8	8,8	1,68	1,03	0,24	1,10	
		Административно-управленческие расходы на одного работника, тыс. руб.	370	836	844	405	404	2,26	1,01	0,48	1,00	
4. Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Удельный вес работников с высшим образованием, %	70	73	76	80	82	1,04	1,04	1,05	1,03	
		Расходы на подготовку персонала на одного работника, тыс. руб.	6	7	6	4,5	5	1,17	0,86	0,83	1,00	
	Повышение мотивации персонала	Индекс удовлетворенности персонала, %	80	85	80	75	75	1,06	0,94	0,93	1,00	
		Текущая кадров, %	10	8	12	15	12	0,80	1,50	1,25	0,80	
	Проникновение на новые рынки	Средний стаж работы сотрудников в компании, лет	3	4	4	2	3	1,33	1,00	0,50	1,50	
		Средний возраст сотрудников, лет	5	26	25	25	26	1,04	0,96	1,00	1,04	
		Инвестиции в освоение новых рынков, тыс. руб.	900	1200	1300	2400	450	1,33	1,08	1,85	0,19	
		Удельный вес новых товаров в ассортиментной линейке компании, %	30	31	33	35	35	1,03	1,06	1,06	1,00	



Тесноту связи изучаемых признаков можно оценить с помощью коэффициента корреляции, значение которого также определим при помощи встроенных программ:  $R_{xy} = 0,989$ .

Коэффициент корреляции близок к 1. Следовательно, связь между прибылью от продаж новых товаров и прибылью от продаж компании является тесной.

Оценку качества построенной модели можно провести с помощью средней ошибки аппроксимации и коэффициента детерминации. Ошибка аппроксимации представляет собой среднее значение отклонения расчетных значений от фактических:

$$A = \frac{1}{n} \cdot \sum_{i=1}^n \left| \frac{y - y_1}{y} \right| \cdot 100 \%, \quad (1)$$

где  $y$  – фактические значения общей прибыли,  $y_1$  – расчетные.

Коэффициент детерминации для линейной функции равен квадрату коэффициента корреляции. В рассматриваемой зависимости средняя ошибка аппроксимации равна 5,4 %, а коэффициент детерминации – 0,978, что свидетельствует о высоком качестве использованной функции. При этом значение коэффициента детерминации показывает, что прибыль от продаж компании на 97,8 % зависит от прибыли от продаж новых товаров.

Качество уравнения регрессии можно оценить также с помощью  $F$ -теста. Для этого выдвигается нулевая гипотеза  $H_0$  – «уравнение регрессии и показатель тесноты связи статистически являются незначимыми». Далее рассчитывается фактическое значение  $F$ -критерия Фишера и сравнивается с табличным (критическим):

$$F_{\text{факт}} = \frac{R_{xy}^2}{1 - R_{xy}^2} \cdot (n - 2), \quad (2)$$

где  $R_{xy}$  – коэффициент корреляции,  $n$  – число элементов выборки.

Если критическое значение окажется больше расчетного (фактического), то гипотеза  $H_0$  о случайном периоде оцениваемых характеристик отклоняется и признается их статистическая значимость. Если наоборот, то гипотеза  $H_0$  не отклоняется и признается статистическая незначимость уравнения регрессии. Уровень значимости – это вероятность отвергнуть правильную гипотезу при условии, что она верна.

По таблицам критических точек распределения Фишера при уровне значимости 0,05 критическое значение ( $F_{\text{крит.}}(0,05; n-2)$ ) составляет 10,13, а фактическое значение ( $F_{\text{факт}}$ ) равно 372,8. Это значит, что гипотезу  $H_0$  о случайной природе оцениваемых характеристик следует отклонить и признать их статистическую значимость. Таким образом, вновь подтверждается, что прибыль от продаж новых товаров тесно связана с прибылью от продаж компании: на 1 тыс. руб. прибыли от продаж новых товаров компания получает 3 тыс. руб. прибыли от продаж.

Для оценки статистической значимости коэффициентов регрессии и корреляции можно использовать также  $t$ -критерий Стьюдента. Алгоритм данной оценки аналогичен алгоритму  $F$ -теста. Пусть нулевая гипотеза  $H_0$  – «указанные показатели носят случайный характер». По



таблице критических точек критерия Стьюдента по уровню значимости 0,05 и числу степеней свободы ( $n-2$ ) определим критическое значение  $t$ , которое составит 3,18. Фактическое значение  $t$ -критерия вычислим по формуле:

$$t_{\text{факт}} = \sqrt{F_{\text{факт}}} = 19,3. \quad (3)$$

Поскольку  $t$ -критическое меньше  $t$ -фактического, то нулевую гипотезу  $H_0$  отклоняем, то есть параметры уравнения регрессии и коэффициент корреляции сформировались под влиянием систематически действующего фактора.

Аналогичные расчеты проведем для показателей второй группы перспектив для исследования зависимости доли рынка  $Y$  от расходов на маркетинг  $X$ . Графически данная зависимость за исследуемый период представлена на рисунке 2.

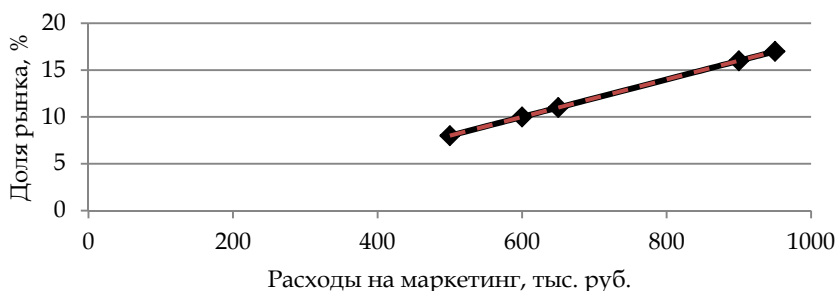


Рис. 2. Зависимость доли рынка торговой компании от расходов на маркетинг

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что между расходами на маркетинг и долей рынка существует практически функциональная прямая зависимость, которая статистически значима и надежна. При увеличении расходов на маркетинг на 1 тыс. руб. доля рынка торговой компании может увеличиться на 0,02 %.

Таблица 2

**Основные статистические характеристики зависимости доли рынка торговой компании от расходов на маркетинг**

Показатель	Обозначение	Значение
Уравнение регрессии	$y = ax + b$	$y = 0,02x - 2$
Коэффициент корреляции	$R_{xy}$	0,998
Средняя ошибка аппроксимации	$A$	3,31 %
Коэффициент детерминации	$R^2_{xy}$	0,996
Фактическое значение F-критерия	$F_{\text{факт}}$	648,526
Критическое значение F-критерия	$F_{\text{крит}}$	10,13
Фактическое значение t-критерия	$t_{\text{факт}}$	25,466
Критическое значение t-критерия	$t_{\text{крит}}$	3,18



По перспективе «Внутренние бизнес-процессы» проведем расчеты для исследования зависимости производительности труда  $Y$  от доли административно-управленческих расходов в общем объеме выручки от продаж  $X$ . Графически данная зависимость по годам исследования представлена на рисунке 3. Значения основных показателей данной зависимости представлены в таблице 3, они свидетельствуют о том, что между удельными административно-управленческими расходами и производительностью труда существует статистически значимая зависимость, которая может быть выражена полиномом второго порядка и имеет обратную (с замедлением) зависимость. При увеличении доли расходов на администрацию (на 1%) производительность труда сокращается в среднем на 584 тыс. руб. Это указывает на неэффективную работу управленческого персонала, уровень оплаты труда которого не ставится в зависимость от конечного результата. В последние годы в торговой компании сокращается доля административно-управленческих расходов (см. табл. 1).

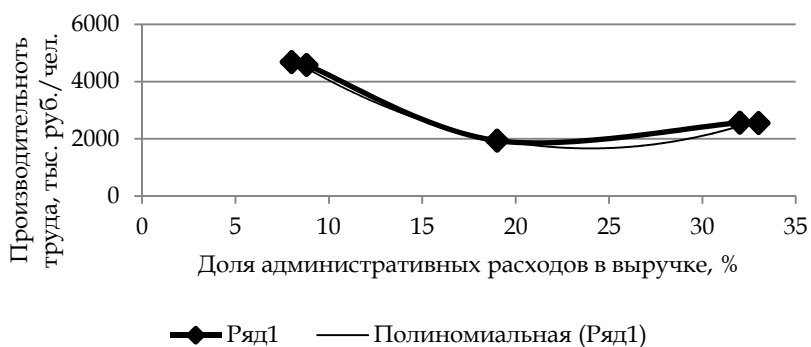


Рис. 3. Зависимость производительности труда от доли административно-управленческих расходов

Таблица 3

**Основные статистические характеристики зависимости производительности труда от доли административно-управленческих расходов**

Показатель	Обозначение	Значение
Уравнение регрессии	$y = ax^2 + bx + c$	$y = 12,177x^2 - 584,16x + 8671$
Коэффициент корреляции	$R_{xy}$	0,9965
Средняя ошибка аппроксимации	$A$	2,74%
Коэффициент детерминации	$R^2_{xy}$	0,9931
Фактическое значение F-критерия	$F_{факт}$	840
Критическое значение F-критерия	$F_{крит}$	18,51
Фактическое значение t-критерия	$t_{факт}$	28,98
Критическое значение t-критерия	$t_{крит}$	4,30



В последней четвертой группе «Обучение и развитие» исследуем зависимость между расходами на подготовку персонала  $X$  и индексом удовлетворенности  $Y$  (рис. 4).

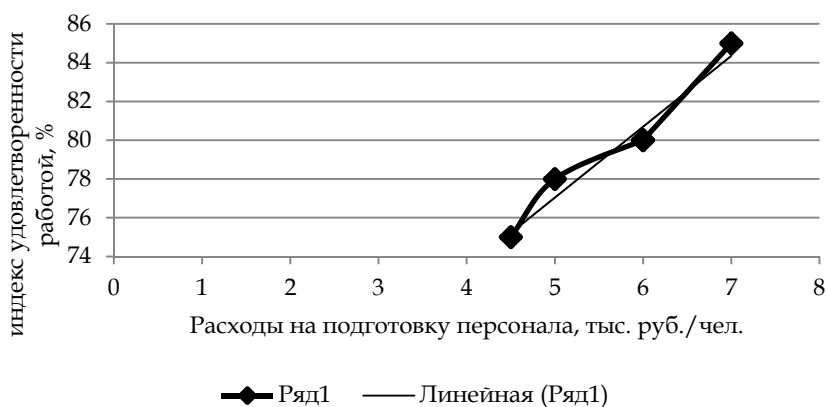


Рис. 4. Зависимость степени удовлетворенности работников от расходов на подготовку персонала

Значение основных показателей данной зависимости представлены в таблице 4, данные свидетельствуют о том, что между расходами на подготовку персонала и степенью удовлетворенности работников торговой компании существует статистически значимая прямая зависимость. При увеличении доли расходов на обучение персонала (на 1 тыс. руб. в расчете на одного работника) индекс удовлетворенности персонала увеличивается в среднем на 3,66 %.

Таблица 4

**Основные статистические характеристики зависимости степени удовлетворенности работников от расходов на подготовку персонала**

Показатель	Обозначение	Значение
Уравнение регрессии	$y = ax + b$	$y = 3,6579x + 58,75$
Коэффициент корреляции	$R_{xy}$	0,9557
Средняя ошибка аппроксимации	$A$	0,8 %
Коэффициент детерминации	$R^2_{xy}$	0,9776
Фактическое значение F-критерия	$F_{факт}$	64,72
Критическое значение F-критерия	$F_{крит}$	10,18
Фактическое значение t-критерия	$t_{факт}$	8,04
Критическое значение t-критерия	$t_{крит}$	3,18

*Третий этап.* С целью установления связей между целями отдельных перспектив строится диаграмма стратегической карты для изучаемой торговой компании (рис. 5). На представленном рисунке факторные признаки отражены в закрашенных прямоугольниках, а результативные выделены штрихпунктиром.



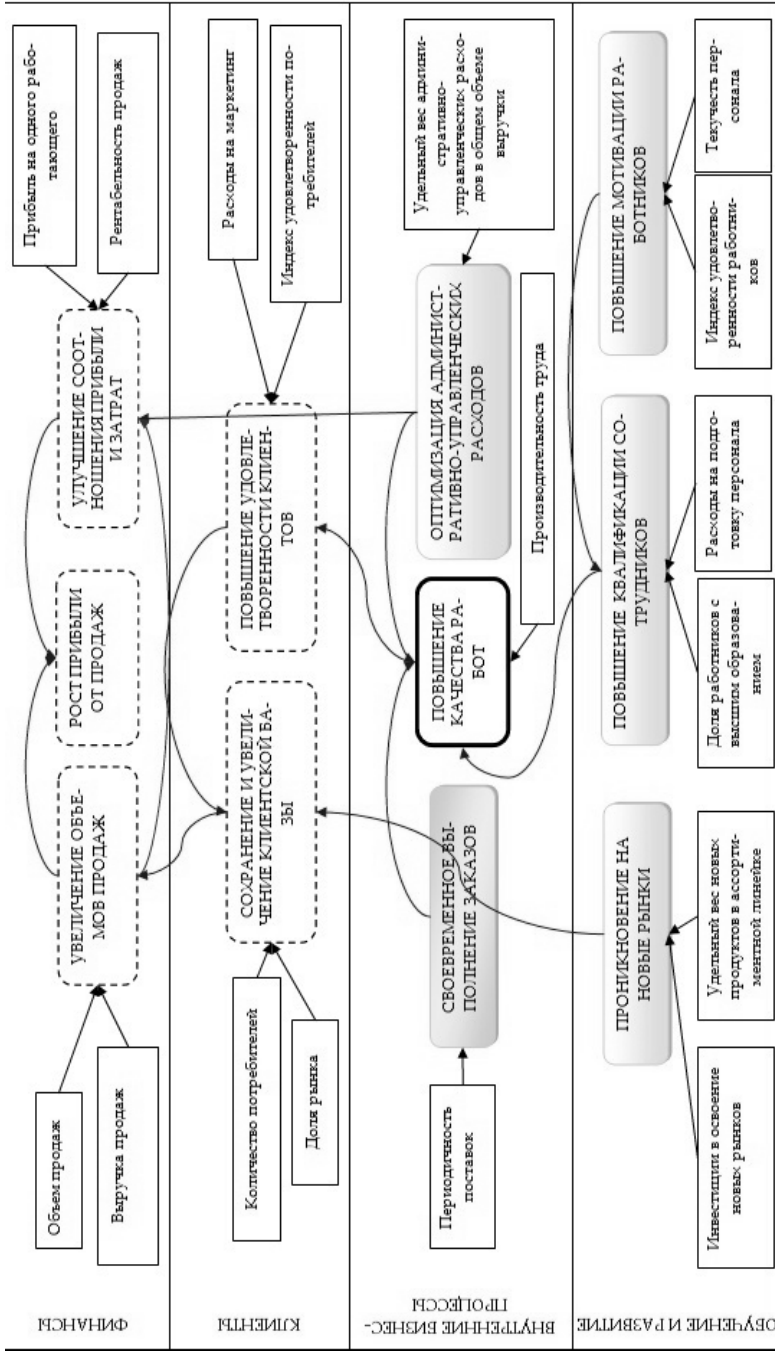


Рис. 5. Диаграмма стратегической карты для изучаемой торговой компании



Построенная диаграмма стратегической карты для торговой компании позволяет выделить следующие направления связей между перспективами:

- достижение целей перспективы «Обучение и развитие» влияет на уровень целей перспектив «Внутренние бизнес-процессы» и «Клиенты»;
- цели перспективы «Внутренние бизнес-процессы» оказывают влияние на перспективы «Клиенты» и «Финансы»;
- цели перспективы «Клиенты» определяют уровень и возможность достижения целей перспективы «Финансы».

Если рассматривать взаимосвязи между конкретными целями, основные цепочки зависимостей выглядят следующим образом:

1) Увеличение прибыли предприятия определяется увеличением объемов продаж, которые, в свою очередь, зависят от сохранения и увеличения клиентской базы; а также от улучшения соотношения прибыли и затрат, на которые оказывает влияние оптимизация административно-управленческих расходов и объем продаж.

2) Сохранение и увеличение клиентской базы находится в зависимости от роста удовлетворенности клиентов, определяемой качеством работы каждого отдельного сотрудника, и от стратегии проникновения на новые товарные рынки.

3) Качество работы каждого отдельного сотрудника торговой компании определяется следующими позициями: своевременное выполнение заказов; оптимизация административно-управленческих расходов; повышение квалификации работников, связанное с их мотивацией.

Таким образом, на базе установленных взаимосвязей между целями различных перспектив в системе стратегических показателей торговой компании, можно сделать следующие выводы. Наибольшее количество факторов оказывает влияние на повышение качества работ каждого отдельного сотрудника, напрямую влияющего на уровень удовлетворенности клиентов и косвенно воздействующего на сохранение и увеличение клиентской базы, рост объемов продаж. Этот показатель является ключевой составляющей конкурентоспособности торговой компании.

*Четвертый этап.* Определение уровней основных целей и разработка комплекса мероприятий по их достижению, направленных на укрепление конкурентных позиций и увеличению доли рынка.

Распределение предлагаемых мероприятий по стратегическим перспективам представлено в стратегической карте (табл. 5).

Количественные показатели в разработанной системе сбалансированных показателей определены расчетным путем и учитывают существующие и выявленные в ходе анализа зависимости. Основой для расчетов послужил один из ключевых показателей — «доля рынка», определяющий конкурентоспособность торговой компании. Учитывая динамику показателя «доля рынка» (в среднем на 18 % в год) (см. табл. 1) и стремление торговой компании занять лидирующее положение на рынке в прогнозном периоде, определена цель — увеличить долю рынка с 17 до 20 %.

Стратегическая карта торговой компании

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели	Целевое значение	Мероприятия по достижению цели
1. Финансы	Увеличение объемов продаж	Объем продаж, тыс. руб.	474554	—
		Выручка от продаж новых товаров, тыс. руб.	189882	
	Рост прибыли	Прибыль от продаж, тыс. руб.	60943	
		Прибыль от продаж новых товаров, тыс. руб.	20577	
Улучшение соотношения прибыли и затрат	Улучшение соотношения прибыли и затрат	Прибыль на одного работника, тыс. руб./чел.	616	
		Рентабельность продаж, %	13	
		Количество потребителей, чел.	80000	
2. Клиенты	Сохранение и увеличение клиентской базы	Количество клиентов в расчете на 1 работника, чел.	808	Расширение клиентской базы за счет корпоративных клиентов. Увеличение своего присутствия в регионе (открытие одного магазина). Организация маркетинговых исследований по изучению потенциальных рынков. Разработка эффективной рекламной компании. Обновление ассортимента. Улучшение сервисного обслуживания
		Доля рынка, %	20	
		Индекс удовлетворенности потребителей, %	95	
	Повышение удовлетворенности клиентов	Расходы на маркетинг	1100	

3. Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение заказов	Периодичность поставок, недели	3	—
	Повышение качества работ	Производительность труда, тыс. руб.	4775	
4. Обучение и развитие	Оптимизация административно-управленческих расходов	Удельный вес административно-управленческих расходов в общем объеме выручки, %	8	Внедрение системы оплаты труда для коммерческих работников, зависящей от показателей продаж (объема продаж).
		Административно-управленческие расходы на одного работника, тыс. руб.	383	Оптимизация загрузки торгового персонала путем выявления непроизводительных затрат рабочего времени
		Удельный вес работников с высшим образованием, %	85	
		Расходы на подготовку персонала на одного работника, тыс. руб.	7,3	Разработка программы обучения сотрудников.
		Индекс удовлетворенности персонала, %	85	Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей.
		Текущая кадров, %	8	Организация участия в региональных ярмарках вакансий.
		Средний стаж работы сотрудников в компании, лет	4–5	Привлечение в штат дипломированных сотрудников из числа выпускников ведущих вузов региона.
		Средний возраст сотрудников, лет	26	Разработка программы карьерного роста
		Инвестиции в освоение новых рынков, тыс. руб.	500	Организация маркетинговых исследований по изучению потенциальных рынков.
		Удельный вес новых товаров в ассортиментной линейке компании, %	40	Открытие нового магазина в области Изучение новинок в данной отрасли и обновление ассортимента за счет снятия с продаж товаров, спрос на которые снижается



Исходя из целевого уровня показателя «доля рынка» определены значения остальных показателей по перспективе «Клиенты»:

$$\begin{aligned} \text{Количество потребителей}_{\text{целевое}} &= \text{Количество потребителей}_{2015} \times \\ &\times \text{Темп роста доли рынка} = 68000 \times 20 \div 17 = 80000 \text{ чел.} \\ \text{Количество клиентов в расчете на 1 работающего}_{\text{целевое}} &= \\ &= \text{Количество потребителей}_{\text{целевое}} \div \text{Численность работников}_{\text{целевая}} = \\ &= 80000 \div 99 = 808 \text{ чел.} \end{aligned}$$

Необходимый объем расходов на маркетинг рассчитан исходя из целевого уровня доли рынка и выявленной зависимости между этими показателями ( $y = 0,02x - 2$ ). Целевой уровень расходов на маркетинг составил 1100 тыс. руб. Для увеличения рыночной доли в рамках обновления ассортимента товаров предусмотрено увеличить долю новой продукции с 35 до 40 %.

На основании достигнутого уровня показателей за последний отчетный период, целевой доли рынка торговой компании и степени новизны ассортимента определены значения показателей по перспективе «Финансы»:

$$\begin{aligned} \text{Объем продаж}_{\text{целевой}} &= \text{Объем продаж}_{2015} \times \text{Темп роста доли рынка} = \\ &= 403371 \times 20 \div 17 = 474554 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Выручка от продаж новой продукции}_{\text{целевая}} &= \text{Объем продаж}_{\text{целевой}} \times \\ &\times \text{Доля новой продукции}_{\text{целевая}} = 474554 \times 0,40 = 189822 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибыль от продаж новой продукции}_{\text{целевая}} &= \text{Выручка от продаж новой} \\ &\text{продукции}_{\text{целевая}} \times \text{Рентабельность продаж новой продукции}_{2015} = \\ &= 189822 \times 11\% = 20577 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибыль от продаж}_{\text{целевая}} &= 2,7603 \times x + 4144,4 = 2,7603 \times 20577 + 4144,4 = \\ &= 60943 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность продаж}_{\text{целевая}} &= \text{Прибыль от продаж}_{\text{целевая}} \div \\ &\div \text{Объем продаж}_{\text{целевой}} = 60943 \div 474554 \times 100\% = 13\%. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Прибыль на одного работающего}_{\text{целевая}} &= \\ &= \text{Прибыль от продаж}_{\text{целевая}} / \text{Численность работников}_{\text{целевая}} = \\ &= 60943 / 99 = 616 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Показатели по перспективе «Внутренние бизнес-процессы» определялись исходя из минимального уровня административно-управленческих расходов в общем объеме выручки, достигнутого в исследуемом периоде (8 %). Используя выявленную зависимость между долей административно-управленческих расходов и производительностью труда ( $y = 12,177x^2 - 584,16x + 8671$ ), определено целевое значение производительности, которое составило 4775 тыс./чел. Исходя из данного значения производительности и целевого значения объемов продаж рассчитано необходимое количество работников, которое составило 99 чело-



век ( $474554 \div 4775$ ). В данном случае административно-управленческие расходы на одного работника составили 383 тыс. руб. ( $474554 \times 0,08 \div 99$ ), что ниже уровня 2015 г. на 21 тыс. руб. ( $404 - 383$ ).

Значения целевых показателей по перспективе «Обучение» определены на базе динамической оптимизации.

*Пятый этап.* Оценка эффективности предлагаемых к реализации мероприятий по внедрению системы сбалансированных показателей, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемой торговой компании.

На этом этапе необходимо провести сравнение достигнутого уровня показателей с целевыми значениями (табл. 6). Как показывают расчеты, положительная динамика наблюдается по всем показателям.

Так, с целью увеличения доли рынка до 20 % (при условии сохранения емкости рынка на базовом уровне для сопоставимости расчетов) необходимо обеспечить объем продаж в размере 474554 тыс. руб. Предлагается расширить присутствие торговой компании в регионе, увеличить долю новой продукции в общем товарном ассортименте до 40 %. В прогнозном периоде прирост выручки от продаж новой продукции составит 34 %, а прибыли от продаж – 39 %. Для освоения новых рынков и увеличения объемов продаж (с учетом улучшения качества обслуживания) предполагается увеличить численность работников на 11 человек, рост производительности составит 4 %, а административно-управленческие расходы на одного работника сократятся на 5 %.

Таблица 6

#### Основные результаты внедрения системы сбалансированных показателей в торговой компании

Показатель достижения цели	2015	Целевое значение	Изменения	
			Абсолютное	Относительное
Доля рынка, %	17	20	+ 3	1,18
Объем продаж, тыс. руб.	403371	474554	+ 71183	1,18
Выручка от продаж новой продукции, тыс. руб.	141179	189882	+ 48703	1,34
Удельный вес новых товаров в ассортиментной линейке компании, %	35	40	+ 5	1,14
Прибыль от продаж, тыс. руб.	43726	60943	+ 17217	1,39
Прибыль от продаж новой продукции, тыс. руб.	15304	20577	+ 5273	1,34
Численность работников, чел.	88	99	11	1,13
Прибыль на одного работающего, тыс. руб./чел.	497	616	+ 119	1,24
Рентабельность продаж, %	10	13	+ 3	1,30
Производительность труда, тыс. руб.	4584	4775	+ 191	1,04
Административно-управленческие расходы на одного работника, тыс. руб.	404	383	- 21	0,95

В заключение следует отметить, что разработка и внедрение системы сбалансированных показателей весьма трудоемкий процесс, тестирование, регулирование и поддержка данной системы требует времени



и последующего проведения анализа, а также оценки деятельности торговой компании в соответствии с целевыми стратегическими ориентирами, направленными на рост ее конкурентоспособности.

#### Список литературы

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2005.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. М., 2005.
3. Горский М., Гершун А. Золотые страницы: лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей. М., 2008.

76

#### Об авторе

Татьяна Емельяновна Дрок – канд. экон. наук, Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград.  
E-mail: droklavr@mail.ru

#### About the author

Dr Tatyana Drok, Associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad.  
E-mail: droklavr@mail.ru

УДК 338.1

*И. В. Щенкова, Д. Л. Скопич*

### ВЫЯВЛЕНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ДИНАМИКИ ЦЕН НА ОСНОВНЫЕ ТОВАРЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КОРЗИНЫ (НА ПРИМЕРЕ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)

*Представлены результаты исследования динамики цен на основные продовольственные товары, которые входят в минимальный условный набор. Для анализа использован индикативный метод, основанный на исследовании вариации цепных темпов роста цен. Также был использован метод исследования тенденции и колеблемости рядов динамики. Проведенные расчеты позволили выявить особенности в изменениях цен на основные продовольственные товары в Калининградской области за последние десять лет.*

*This article presents the results of a study into changes in prices for goods constituting the minimum consumer basket. The analysis uses the indicative method based on studying variations in the chain growth rate of prices, trends method, and time series variation. The calculations made it possible to describe changes in prices for staple food in the Kaliningrad region over the past ten years.*

**Ключевые слова:** динамика цен, продовольственные товары, уровень колеблемости, Калининградская область, автокорреляция уровней ряда.

**Key words:** price dynamics, staple food, variation, trend, growth rate, time series autocorrelation.